

第5節 ダイセルの知財体制と知財コスト最適化の考え方、取り組み

(株)ダイセル 市川 岳史

はじめに

近年、日本の企業経営において、ROE（自己資本利益率）や ROIC（投資資本利益率）といった財務指標への注目度が高まっている。これらの指標は、企業の収益性や投資効率を示すもので、企業価値を高めるための重要な手段とされている。当社ダイセルも 2025 年を見据えた中期戦略（Accelerate 2025, Accelerate2025-II）において、「ROIC 経営」を標榜している^{1,2)}。これらの指標を最適化するためには、コスト管理が重要な要素となる。なぜなら、ROE は企業の収益性を、ROIC は投資に対する収益性を示す指標であり、どちらも収益を増やすだけでなくコストを抑えることでも向上するからである。つまり、企業が利益を最大化するためには、収益を増やすだけでなく、コストの最適化も同時に行う必要がある。これまでの日本企業の経営は、安定志向が強く、ROE や ROIC を重視する姿勢は必ずしも一般的ではなかった。しかし、グローバル化の進展や投資家の視点の多様化に伴い、企業価値向上のための新たな指標として、これらの財務指標への注目が集まっている。そして、それらの指標を改善するためには、コストの最適化が不可欠であり、企業はより効率的な経営を追求する必要がある。

このことは、知財部門にも言えることである。これまでの知財コスト削減といえば、一律に数%といった、収益性に関わらずコストを削減する活動が中心であった。しかしながら、この考え方では、ROE や ROIC を向上するには不適切である。ROE や ROIC を意識した新しい知財コストの削減では、収益性の観点を考慮する必要があり、このためには、事業部門と知財部門の連携が不可欠である。

そこで、本節では、企業価値を高めるという目的を念頭に置いて、当社ダイセルの知財体制やパテントポートフォリオマネジメントと知財コスト適正化の考え方を概観するとともに、そのような目的に向かって日々悪戦苦闘している当社ダイセルの知的財産活動を紹介する。

1. ダイセルの知的財産活動の考え方

1.1 ダイセルの基本方針

当社は、2020 年度に策定した第四次長期ビジョン（DAICEL VISION 4.0）でも明示している通り、基本理念である「価値共創によって人々を幸せにする会社 Sustainable Value Together」の下、多様なパートナーと共に、人々の豊かな生活を実現する新たな価値を創造し提供すると共に、地球環境と共生する循環型プロセス構築を目指している³⁾。そして、2025 年を見据えた中期戦略（Accelerate 2025）を策定し、クロスバリューチェーンにより企業集団で競争力を高め社会に価値あるモノを持続的に提供することを目指し、事業ポートフォリオを集約し価値提供型事業へシフトしている⁴⁾。

このような事業体制の変更と共に、事業創出を加速する手段の一つとして、知的財産活動の強化を明示している⁵⁾。図 1 は、当社アニュアルレポート（ダイセルレポート 2020）に当社中期戦略を引用して掲載された、知的財産に関する部分を抜粋したものである⁶⁾。ここでは、知的財産活動の目的が「事業を強くする」こと、逆に言うと知的財産活動は事業を強くするための手段であることを示した。また、当社の知的財産部門（知的財産センターという名称である）では、「Proactive IP」というスローガンを標榜し、その意味するところは、グローバルに将来を見据え能動的に知的財産活動をすることである。つまり、知的財産を積極的に活用することで市場優位性の確保やコア技術の獲得、事業創出促進に貢献し、知的財産情報、市場情報等様々な情報を俯瞰的に分析し事業創出のキープロセス、キーテクノロジーを解析することで経営資源を集中させる新規事業テーマの選定や新しいビジネスモデルの確立に繋げ、イノベーションを加速させていこうとしている。

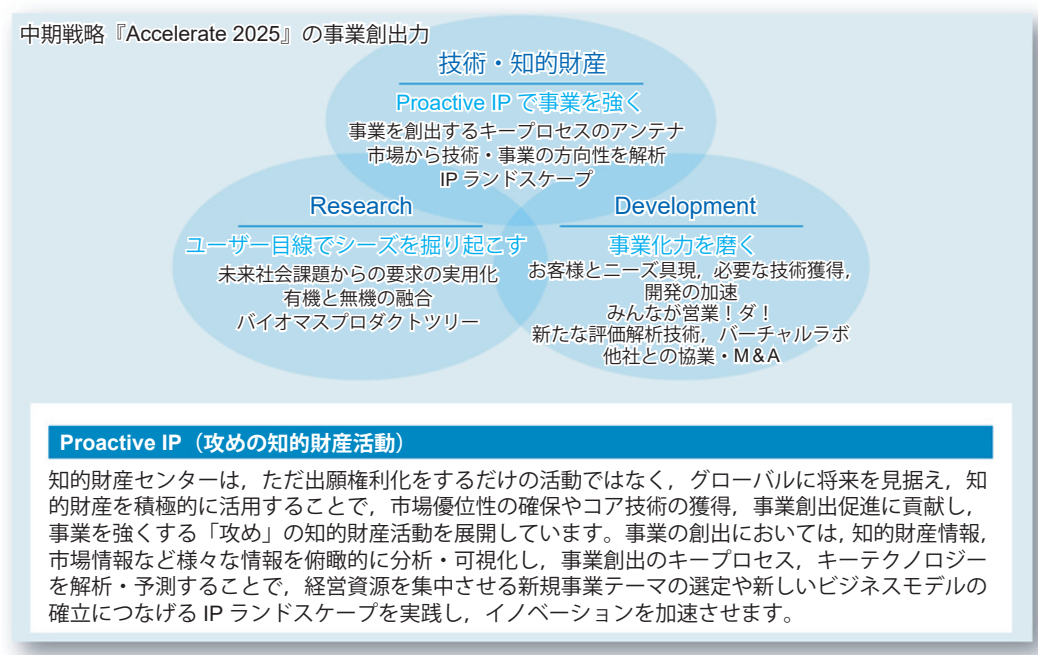


図1 ダイセルレポート 2020 掲載の当社知的財産活動の紹介

1.2 ダイセルの知的財産活動の方針

会社の中期戦略に知的財産活動強化の方針を入れることができた背景には、経営層と当社の知的財産活動の考え方を共有することができたことも一つの要因である。図2は、経営層や事業体 TOP への会議で当社の知的財産活動の考え方を説明した時に用いた資料の一部抜粋である。知的財産は会社資産であり持っているだけでは意味はなく、事業を強くするためにその資産活用をすべきとの TOP へのメッセージである。近年、知的財産を活用した知的財産経営が言われているが、当社もそれをあらためて認識したと考える。また、図2においては知的財産についての重要な3つの言葉、つまり知的財産を「創る」、「使う」、「繋ぐ」ことが重要であることを説明した。知的財産を「創る」と「使う」は従来から言われていることであるが、近年はその使い方が自社実施、参入排除の様な典型的な使い方を基礎としながらも、オープンイノベーション、標準化、技術ブランドや IP ランドスケープ等多様化していることを示している。さらに、知的財産部門が、ヒト・モノ・カネ・情報を繋いでイノベーションを促進するとの社内に向けた宣言を行ったものである。ここで、イノベーションは従来からシュンペーターが「新結合」と唱え⁷⁾、社内外の多様な資源を繋ぐ異分野融合から起こるとされている。知的財産部門は元来、部門横断の横串機能を有し、特許の多くが技術の組み合わせであることから組み合わせることに長けているので、その機能、能力を発揮して多様なリソースを繋いでイノベーションを興すことを狙ったものである。加えて、このような知的財産活動は、当社では後述するテーマ毎の知的財産活動チームが主体となっていく。

このように、当社知的財産活動は前述の会社方針に従い事業を強くすることを目的とし、社内外へ能動的な働きかけを行って知的財産活用を促進し、イノベーションを興すことに重点を置いている。

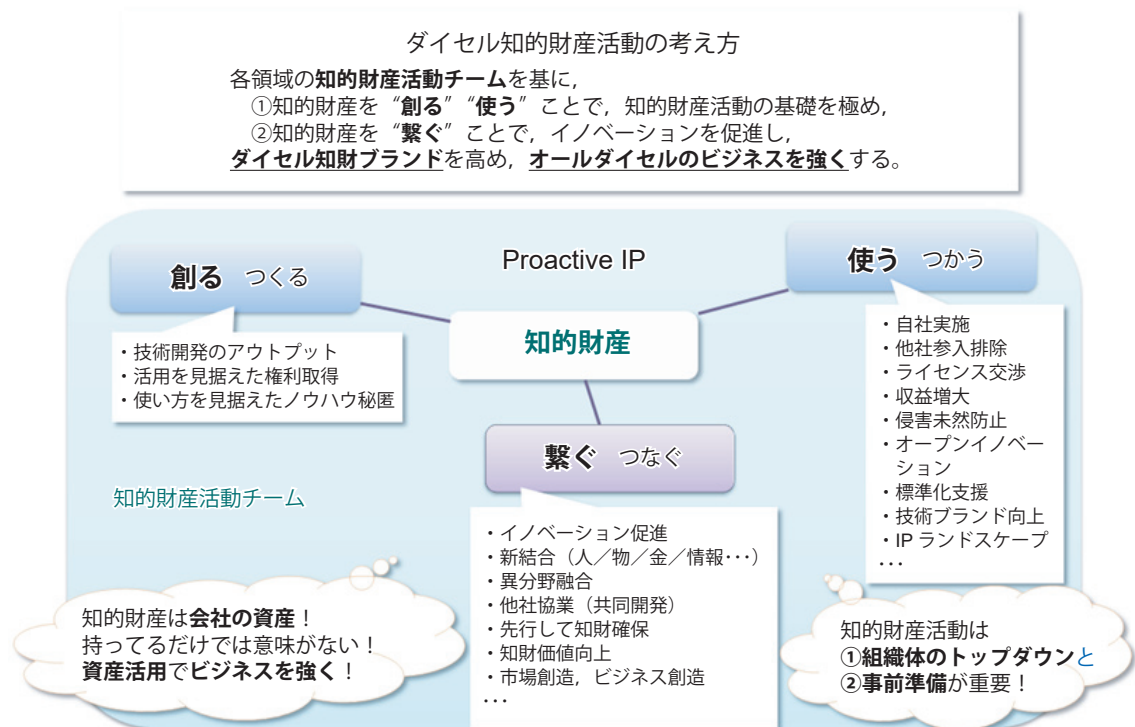


図2 経営層への会議で説明した資料の一部抜粋

1.3 知的財産部門の方針

この様な知的財産活動を先導する当社の知的財産部門は、図3に示す部門のビジョンを策定した。知的財産部門のメンバーは部内で共有するイントラネット内で常にこのビジョンを目にするようにし、社内外へ能動的な仕掛け（それを「お節介」と称している）を行ってイノベーションを興し、それにより知的財産ブランドを進化させ、ビジネスを強くすることを目指している。さらに、知的財産部門の専門性を高め、後述する知的財産活動チームに知的財産の専門家として貢献することとしている。

Proactive IP
 私たちは、お節介を焼く知的財産専門集団として、多様なリソースを繋いでイノベーションを興し、ダイセルグループの知的財産ブランドを進化させ、ビジネスを強くします。

図3 ダイセル知的財産部門（知的財産センター）のビジョン

以上の知的財産活動の考え方の通り、会社方針に則って価値共創を目指し事業を強くすることを目的に知的財産活動を行っている。なお、最近進歩の激しいIT解析ツールも手段として用い生産性向上を図っているが、知的財産の解析や判断はあくまで上記目的に照らして行うこととしている。

2. ダイセルにおける知的財産活動の体制

2.1 知的財産活動チームの構成

当社および当社グループ会社の知的財産活動体制は、技術分野、開発テーマ、事業領域やグループ会社毎の知的財産活動チームにより活動しており⁸⁻¹³⁾、現在オールダイセルで約35チームが活動している。チームの構成は、①事

業・企画部門，②研究開発部門，③知的財産部門のそれぞれの分野の専門家である三者からなる。この状況を図4に示す。少人数によるチームを構成しているのは，企業の知的財産活動に必須の三者を組織化し三者間のコミュニケーションを促進すると共に，施策を行ったときのPDCAを早く回すためである。

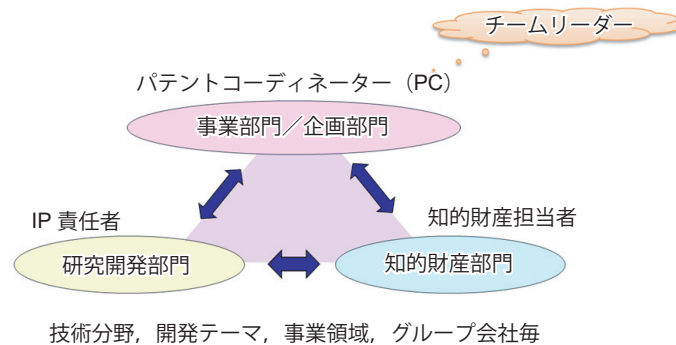


図4 知的財産活動チームの構成

ここで，チームリーダーは，①事業・企画部門から参画しているメンバー（事業全体を俯瞰して理解している副事業部長クラスが原則）であり，パテントコーディネーター（PC）と呼ばれる。パテントコーディネーターは，該当するテーマ，事業領域の「知的財産活動の推進に責任と権限を有する事業側責任者」と明文化されている。②技術部門からは該当するテーマの技術を熟知するメンバーであり，IP 責任者と呼ばれる。IP 責任者は，該当するテーマの「技術面における知的財産マネジメントの責任者」と明文化されている。③知的財産部門のメンバーは，そのテーマを担当する知的財産担当者である。事業・企画部門のメンバーであるパテントコーディネーターをチームリーダーとしたのは，事業・企画部門が特許をはじめとする知的財産を駆使して事業に活用する知的財産のユーザーであり，そのユーザーが知的財産に関する最終判断をする必要があるからである。このような知的財産活動チームによる活動は，当社では約20年前から行っており，パテントコーディネーター，IP 責任者は，事業・企画部門，研究開発部門各々と兼務で知的財産活動チームに参画するということもあり，人事部門により発令がなされ全社的に公示されている。

2.2 知的財産活動チームによる活動内容

各テーマに関する特許権等は，各々のテーマの知的財産活動チームにより各テーマのパテントポートフォリオマネジメントを行っている。これは，調査・解析，発明認定，出願・ノウハウ秘匿判断，権利化，維持要否，特許活用，他社特許判断・回避，特許事件への対応も該当する知的財産活動チームで行っているということである。もちろん，知的財産の法律解釈や特許実務面での対応は知的財産部門が行っている。例えばFTO（Freedom to Operate）と言われる他社特許判断は，専門的解釈も多く知的財産部門が解析し見解をパテントコーディネーターに進言している。当社では，これをPACS（Patent Analysis and Confirmation System）と称し，業務の仕組みに落とし込んでいる。いずれにせよ，知的財産のユーザーである知的財産活動チームリーダーのパテントコーディネーターが最終判断することにより，事業目的を十分考慮した判断がなされるのである。

上記の知的財産活動チームは，そのチームリーダーであるパテントコーディネーターの意識，スキルに負うところが大きい。そこで，各知的財産活動チーム内でのディスカッションの促進によるPDCAを早期に回転させ，チーム内での互学互習，スキルアップをチームメンバー相互で行っている。それと共に，知的財産部門長は知的財産活動チームのリーダーである全てのパテントコーディネーター及び知的財産活動チームメンバーと，現状把握と活動改善のためのフランクな面談を行い事業を強くする知的財産活動に向けた相互の理解促進，考え方の修正を行っている。社内ではこれをPC面談と称しており，チーム毎に2時間程度，少なくとも年1回行っている。このようなコミュニケーションを通じて，各知的財産活動チームと知的財産部門との意識合わせが相互に進み，会社方針，事業方針に沿った知的財産活動を全社で行っている。

3. ダイセルにおける知財コスト適正化の考え方と取り組み

3.1 ダイセルにおける知財コスト適正化の考え方

冒頭でも述べたが、当社は ROIC を重視する経営へと舵を切っている。当然、この方針は、事業戦略を通して当社の知財戦略にも踏襲されており、知財コストについても「一律の削減」ではなく、事業にとって価値の高い知的財産に重点的にリソースを配分するという「適正なリソース配分」を行う必要がある。

既に述べた通り、当社の知財活動は、事業・企画部門、研究開発部門、知的財産部門のそれぞれの分野の専門家である三者からなる知的財産活動チームにより進められる。そして、事業のオーナーであり、知的財産のユーザーである事業・企画部門が、知的財産に関する最終判断をする体制である。当社が 20 年余りにわたり培ってきたこの知的財産活動の体制は、事業にとって価値の高い知的財産に重点的にリソースを配分するという知財コストの適正化と相性がよい。以下、当社の知財コスト適正化の考え方と取り組みを、当社の知財コストの中で最も大きなウェイトを占める特許を中心に、当社の特許ポートフォリオマネジメントの考え方と共に、説明する。

3.2 2つの視点の特許ポートフォリオマネジメント

知財コストを最適化するためには、強みとなる領域の特許に重点的にリソースが配分されるようにするという「マクロ」な視点と、各々の特許に投下される一連のコストが、それぞれの特許の期待リターンに照らして、投資対効果の観点から適正なレベルに管理されているという「ミクロ」の視点の2つを考慮する必要があると考える。ここで、「各々の特許に投下される一連のコスト」とは、単に出願や拒絶理由対応にかかるコストのみを指すのではなく、「調査・解析、イノベーション、特許出願・秘匿判断、権利化、権利維持要否判断、活用、契約」に至る一連の特許バリューチェーン上（図5）のコストを指す。これまで述べてきた通り、当社では、開発・事業テーマ毎の知的財産活動チームにより知的財産活動を行っているので、このような特許ポートフォリオマネジメントを、事業戦略に合わせて機動的に実施することができる。以下、「マクロ」、「ミクロ」のそれぞれの視点の特許ポートフォリオマネジメントのより具体的な考え方と当社の取り組みについて、紹介する。

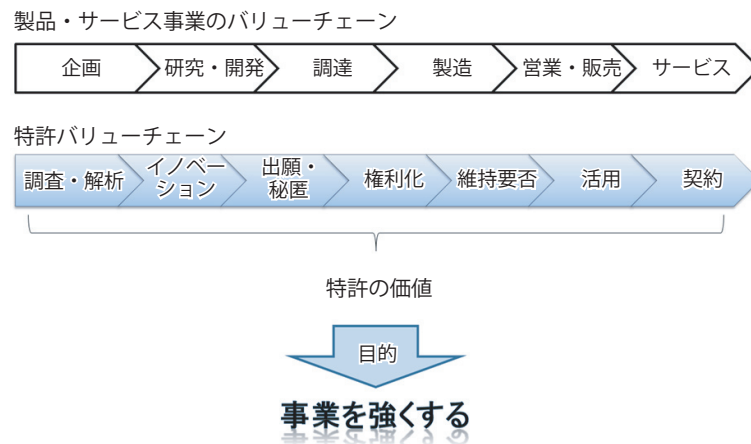


図5 特許バリューチェーンの概念図

3.3 マクロな視点での特許ポートフォリオマネジメントと知財コスト適正化の取り組み

マクロな視点での特許ポートフォリオマネジメントとは、各事業テーマにおいて、その事業のあるべき姿を達成するためにどのような特許群を持つべきかを考え、そのようなあるべき特許群の構築を目指す活動である。例えば、ある事業における強みを活かすためには、どのような技術領域の特許に重点を置いて権利を取得しておくべきかを考え、その技術領域に特許出願を集中的に行う等が考えられる。図6に、当社のマクロな視点での特許ポートフォリオマネジメントの概念的なフローを示した。マクロな視点での特許ポートフォリオマネジメントを行う

ためには、まず始めに現状を知るためにその事業領域における当社の特許ポジションを把握する必要がある。当社では、この特許ポジション把握のために、IP ランドスケープを行うことを推奨している。もちろん、通常の特許マップを作成するだけでも、自社の特許ポジションを把握することは可能であるが、IP ランドスケープを行うことで、その事業領域における自社の事業的な強み弱みを特許マップと併せて解析することができ、事業的な視点を加味して、あるべき特許群をデザインすることができる。

ここで重要なことは、開発や事業の企画の段階で、あらかじめどのような特許群が必要かをイメージしておくことである。当社では、かつては、研究開発の成果が出た際に、「とりあえず」特許出願するという特許出願ルートが多く存在した。しかしながら、このやり方では、当社の強み弱みと関係なく、その事業領域で当社が実施する部分にのみ離散的に特許出願がされてしまい、当社が強みとして守りたい技術の保護が不十分になってしまい、結果として事業の競争力を失ってしまうというリスクがあった。そこで、開発や事業の企画段階であるべき特許群をデザインすることで、事業化後に事業価値を最大化するのに必要な特許群のイメージをあらかじめデザインし、このデザインを知的財産活動チームで共有しておく取り組みを推進している。このような取り組みを行うことで、その後の実際の開発や出願権利化活動においても、無駄な開発コストや知財コストの発生を抑制することができる。尚、ここでは主に、自社が特許を取る場合の話をしたが、同様に、開発や事業企画の段階で、自社の特許ポジショニングを把握しておくことは、将来、事業価値を棄損する恐れのある、すなわち、障害となる可能性のある他社特許を事前に把握し、事業的に取り得るオプションが多い企画段階で対策をとることで、権利侵害や訴訟という甚大な知財コストが将来的に生じるリスクを下げることにもつながる。

以上が、当社ダイセルのマクロな視点でのパテントポートフォリオマネジメントの考え方であるが、残念ながらまだすべての知財活動チームで十分にこのような活動ができているわけではない。そこで、当社では、このようなマクロな視点でのパテントポートフォリオマネジメントを多くの知財活動チームで実行するために、事業化前のアセスメントに、この考え方を取り入れ、事業評価の一部としてパテントポートフォリオマネジメントが「当たり前」に行われるような仕組みづくりを進めている。

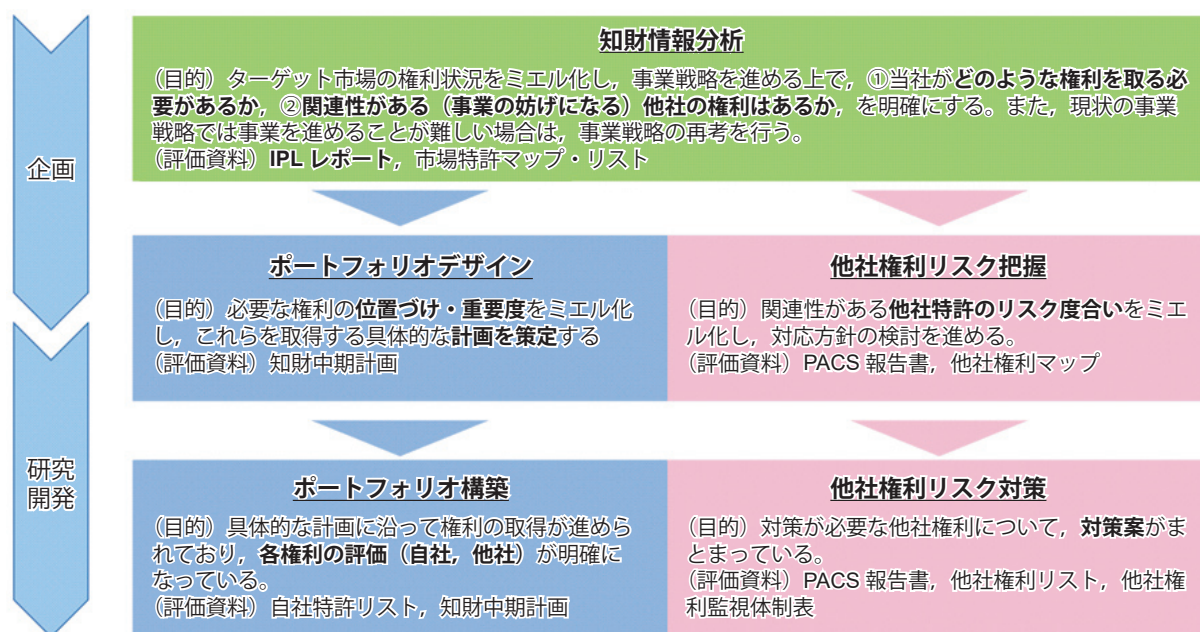


図6 マクロなパテントポートフォリオマネジメントの概念図

3.4 ミクロな視点でのパテントポートフォリオマネジメントと知財コスト適正化の取り組み

次に、ミクロな視点でのパテントポートフォリオマネジメントについて、お話しする。ミクロな視点でのパテントポートフォリオマネジメントとは、例えば、1 件 1 件の特許出願に係るコストをその特許の期待リターンと照らして

適正なものにすることを意味する。このためには、まず、特許出願の段階から、特許を取得した後にどのようにその特許を活用するのかという「活用目的」を明確にして出願、権利化をする必要がある。すなわち、従来から言われてきた出願を起点とした出願、権利化、活用の右回しの知的創造サイクルを、活用を起点とした活用、権利化、出願の左回りのサイクルにすべく考え方を考える意識変革をしなければならないということである。図7はそれを概念的に示した図である。出願、権利化段階から、特許の活用目的を考えた権利化、出願になっているのか、その特許からどのようなリターンが得られるのかを十分考える必要がある。

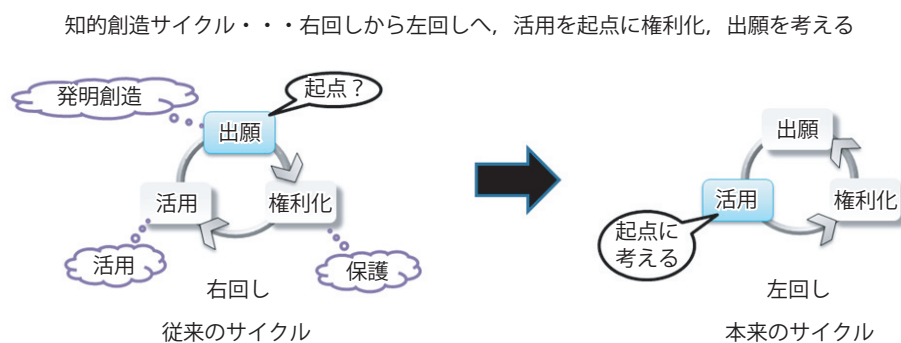


図7 知的創造サイクルの考え方

ここで、活用目的に応じて、得られるリターンには大小があることを認識することが重要である。例えば、自社の強みをもつ技術領域において、自社も他社も使用する可能性があるような技術に関する特許は、競争力のある技術を排他的に独占できるという大きなリターンがある。一方で、自社独自の方式に関する特許や、自社・他社ともに実施する可能性は低いが若手技術者の育成目的の特許出願は、相対的に得られるリターンが小さいものとなる。そして、このように得られるリターンに応じて、出願、権利化に係るコストを能動的に選択できるようにする必要がある。具体的には、図5の特許バリューチェーンに示した各段階において、その特許の期待リターンに応じて適切なコストが選択できるように複数の選択肢がある実務フローを整備する必要がある。このように1件1件の特許の期待リターンを意識してそのリターンを得るための投資として出願、権利化に代表される特許バリューチェーンの各段階の知財コストを考えることで、知財コストを最適化することができる。

おわりに

当社の知的財産に関する方針と活動体制を概観するとともに、知財コストの適正化について、2つの視点のポートフォリオマネジメントの考え方を中心に紹介した。ここで重要なことは、知的財産には単独での価値は存在せず、事業と結びつき活用されて初めて価値を生じるということである。従って、知財コストを考える際には、事業の中でどのように活用されそこにどのような期待リターンを求めるかということとセットで考える必要がある。特に、企業の収益性や投資効率に注目が集まっている昨今においては、このことはなおさら重要であり、事業部門と知財部門とがより密接に連携して知財活動を行っていく必要がある。

当社では、約20年前から、①事業・企画部門、②研究開発部門、③知的財産部門の三者がテーマ毎にチームを組んで知的財産活動を行うチーム知的財産活動を行い、事業を強くすることを目的として三者間のコミュニケーション促進と情報共有、知的財産価値評価、活用や全体最適な知的財産マネジメントを行っている。そのチームのチームリーダーは、知的財産のユーザーである事業部門であり、事業部門のTOPダウンにより事業方針に沿った知的財産活動を促進する連携、仕掛けを行っている。とはいうものの、現状はチーム間の温度差があるのも事実である。活動をより活性化するには、月並みではあるがやはり知的財産部門が能動的に知的財産活動チームのメンバーとコミュニケーションを行い、常に知的財産を活用して事業を強くする意識を仕掛けることが必要であると思う。今回は知財コスト適正化を行い事業の収益性や投資効率の改善を通して事業価値の向上へ貢献するために、日々試行錯誤している当社ダイセルの知的財産活動、ポートフォリオマネジメントをご紹介した。読者の皆様に少しでも参考にな

ればと思うと共に、読者の皆様から本節への率直なご意見を頂き、日本の知的財産活動がより活性化するきっかけになればと願う次第である。

文 献

- 1) 株式会社ダイセル, 「中期戦略 Accelerate 2025」, pp. 9 (2020/6/8)
- 2) 株式会社ダイセル, 「中期戦略 Accelerate 2025-II」, pp. 8,13 (2023/5/11)
- 3) 株式会社ダイセル, 「第四次長期ビジョン DAICEL VISION 4.0」, pp. 8-9 (2020/6/8)
- 4) 株式会社ダイセル, 「中期戦略 Accelerate 2025」, pp. 10-11 (2020/6/8)
- 5) 株式会社ダイセル, 「中期戦略 Accelerate 2025」, p. 20 (2020/6/8)
- 6) 株式会社ダイセル, 「ダイセルレポート 2020」, p. 32 (2020/7)
- 7) 伊東 他, 「シュンペーター」, 岩波新書 (1993) p. 128 (1993)
- 8) NGB Research Institute, 「I.P.R.」, Vol. 24, No. 10, 「わが社の知財戦略－キーパーソンに聞く第 73 回」 (2010/10)
- 9) 百瀬, 知財管理, Vol. 60, No. 3, pp. 483-493 (2010)
- 10) 百瀬, 知財管理, Vol. 65, No. 12, pp. 1660-1670 (2015)
- 11) 百瀬, 知財管理, Vol. 66, No. 9, pp. 1207-1208 (2016)
- 12) 百瀬, 研究開発リーダー, Vol. 15, No. 1, pp. 32-36 (2018)
- 13) 百瀬, 知財管理, Vol. 68, No. 7, pp. 870-880 (2018)